Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

María Mercedes Adrián Rivas

Andrea Carolina Cifuentes Valenzuela

Katherine Fernanda Moreta Chala

Gabriela Carolina Carrazco Enríquez

Jhunnior Stalin González Illescas

Andrea Cristina Navarrete Ramírez

Joseline Lissette Franco Valero

TUTORES:

Elena Fernández

Nathalie Chauvin

Diseño de modelo de Selección por Competencias para Optimizar la Retención del Talento Joven en McDonald's Ecuador: Estrategias de Atracción y Fidelización para Generación Z (18-24 años).

Quito, julio 2025

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

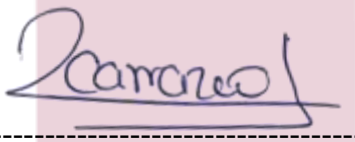
Nosotros María Mercedes Adrián Rivas, Andrea Carolina Cifuentes Valenzuela, Katherine Fernanda Moreta Chala, Gabriela Carolina Carrazco Enríquez, Jhunnior Stalin González Illescas, Andrea Cristina Navarrete Ramírez, Joseline Lissette Franco Valero**,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.

Firma del graduando
María Mercedes Adrián Rivas

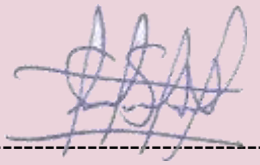
Firma del graduando
Andrea Carolina Cifuentes Valenzuela

Firma del graduando
Katherine Fernanda Moreta Chala

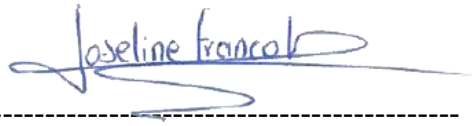


Firma del graduando
Gabriela Carolina Carrazco Enríquez

Firma del graduando
Jhunnior Stalin González Illescas



Firma del graduando
Andrea Cristina Navarrete Ramírez



Firma del graduando
Joseline Lissette Franco Valero

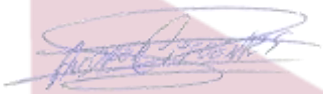
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, María Mercedes Adrián Rivas, Andrea Carolina Cifuentes Valenzuela, Katherine Fernanda Moreta Chala, Gabriela Carolina Carrazco Enríquez, Jhunnior Stalin González Illescas, Andrea Cristina Navarrete Ramírez, Joseline Lissette Franco Valero, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Diseño de modelo de Selección por Competencias para Optimizar la Retención del Talento Joven en McDonald's Ecuador: Estrategias de Atracción y Fidelización para Generación Z (18-24 años),** autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

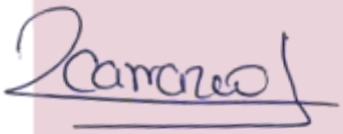
D. M. Quito, julio 2025

Firma del graduando
María Mercedes Adrián Rivas



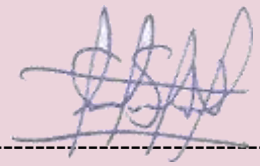
Firma del graduando
Andrea Carolina Cifuentes Valenzuela

Firma del graduando
Katherine Fernanda Moreta Chala

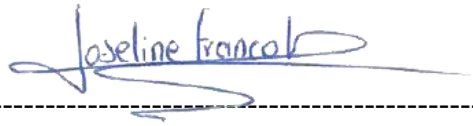


Firma del graduando
Gabriela Carolina Carrazco Enríquez

Firma del graduando
Jhunnior Stalin González Illescas



Firma del graduando
Andrea Cristina Navarrete Ramírez



Firma del graduando
Joseline Lissette Franco Valero

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Elena Fernández y Nathalie Chauvin,** declaramos que los graduandos: María Mercedes Adrián Rivas, Andrea Carolina Cifuentes Valenzuela, Katherine Fernanda Moreta Chala, Gabriela Carolina Carrazco Enríquez, Jhunnior Stalin González Illescas, Andrea Cristina Navarrete Ramírez, Joseline Lissette Franco Valero**,** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firmado por FERNANDEZ GASCUEÑA MARIA ELENA - ***1500** el día 18/07/2025 con un certificado emitido por AC FNMT Usuarios

Firmado electrónicamente por: NATHALIE CHAUVIN ANDRADE
Validar únicamente con FirmaEC

Elena Fernández Director/a de la Maestría en Gestión de Talento Humano	Nathalie Chauvin Coordinador/a de la Maestría en Gestión de Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Dedicatorias

A mis hijos, Samuel y Sebastián mi mayor inspiración y razón de lucha diaria. Cada esfuerzo tiene sentido cuando pienso en ustedes. Que esta meta alcanzada les recuerde siempre que los sueños se cumplen con trabajo, perseverancia y amor.

Maria Mercedes Adrián Rivas

Dedico este logro a Edgar, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, por impulsarme siempre a crecer y brindarme con amor la oportunidad de alcanzar este sueño. A Isa, mi motor, mi razón más profunda, la fuerza que me levanta incluso en los días difíciles. Ustedes son mi familia, mi hogar, y el amo con todo mi corazón. Este triunfo también es suyo.

Joseline Lissette Franco Valero

Dedico este logro a Dios, por ser mi guía, mi fuerza y mi refugio en cada paso de este camino. A mis padres, por su amor incondicional, por ser mi ejemplo de esfuerzo y perseverancia. A mi familia y amigos, por su constante apoyo y palabras de aliento en los momentos más difíciles. Este logro es también un acto de amor propio, de compromiso y de fe en mí misma.

Andrea Carolina Cifuentes Valenzuela

A mis padres, Manuel González y Silvia Illescas, porque su amor, sacrificio y fe en mí han sido el motor que me ha impulsado en cada paso de este camino. Gracias por enseñarme con su ejemplo que no hay límites cuando se lucha con el corazón.

A mis hermanos, Stanislao y Roiner, por estar presentes en los momentos difíciles, por sus palabras de aliento y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Su compañía y apoyo han sido una fuente de fuerza y motivación.

Jhunnior Stalin González Illescas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Dedico este logro a mis padres Katia y Marco, mi hermana Valeria y mi abuelito Ovi, por ser mi sostén en cada etapa y creer siempre en mi. A Dios, por guiarme con sabiduría y fortaleza. Y a mi Martina, que con su compañía silenciosa y leal estuvo a mi lado en cada madrugada de estudio y trabajo. A ustedes, gracias por ser parte de este camino.

Gabriela Carolina Carrazco Enriquez

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que han sido mi mayor fuente de fortaleza e inspiración a lo largo de este camino. A mi esposo, por su amor incondicional, su paciencia infinita y su apoyo constante en cada etapa de este proceso. Gracias por confiar en mí incluso en los momentos más difíciles y por animarme siempre a seguir adelante. A mi hija, que con su ternura y alegría llenó de luz mis días y me recordó siempre la razón más importante por la que seguir luchando. Tu sonrisa ha sido mi mayor motivación.

A ustedes, mi familia, les dedico este logro con todo mi amor y gratitud

Andrea Cristina Navarrete Ramírez

Primero y ante todo, me gustaría agradecer a Dios por concederme la fuerza, el ser mi guía para llegar hasta aquí en esta etapa importante de mi vida. Sin su amor incondicional, esto no habría sido posible. A mi querida madre , por su inmenso amor, por ser el centro de sus oraciones día a día,por su apoyo sin medida y por ser mi motor central, le agradezco por creer en mí, incluso en momentos difíciles. Quisiera agradecer también a mi familia, y a mis mis ex compañeros de trabajo y amigos, quienes, con su ayuda al intercambiar turnos de trabajo, me permitieron combinar responsabilidades laborales y académicas .Este logro también es de ustedes.

Gracias por acompañarme en este viaje y por ser parte de esta etapa.

Katherine Fernanda Moreta Chala

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla de contenido

1 Capítulo I. Identificación del Proyecto....14

1.1 Introducción 14
1.2 Planteamiento del problema e importancia de la investigación.... 15
1.2.1 Definición del proyecto.... 16
1.2.2 Naturaleza o tipo de proyecto 18
1.3 Objetivos 20
1.3.1 Objetivo General.... 20
1.3.2 Objetivos específicos 20
1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación.... 20
1.5 Perfil de la Organización.... 22
1.5.1 Nombre de la empresa 22
1.5.2 Misión, visión, valores 23
1.5.3 Actividades, marcas, productos y servicios. 23
1.6 Ubicación de la sede.... 24
1.7 Propiedad y forma jurídica 25
1.7.1 Estructura de personal de todas las franquicias de McDonald's Ecuador. 26

2 Capítulo II. Marco Teórico 27

2.1 Gestión estratégica del talento humano en McDonald’s 27
2.2 Reclutamiento de Personal 28
2.2.1 Tipos de reclutamiento.... 29
2.2.2 Reclutamiento digital y tendencias actuales. 30
2.3 Selección de personal.... 31
2.3.1 Selección de personal y su evolución hacia enfoques basados en competencias. 32
2.4 Competencias.... 33
2.5 Selección por competencias.... 34
2.6 Entrevista por competencias.... 36

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.7 Características generacionales y perfil laboral de la Generación Z 37
2.8 Retención del talento joven 39
2.9 Estrategias de desarrollo y crecimiento profesional para la Generación Z 41
3 Capítulo III. Metodología 43
3.1 Metodología del proyecto 43
3.2 Técnicas 43
3.2.1 Encuesta 43
3.3 Fuentes de datos e información 44
3.3.1 Población 44
3.3.2 Muestra 45
3.4 Distribución de personal en Mc Donald 47
3.5 Rotación de personal operario en Mc Donald's 49
3.5.1 Información general del índice de rotación de personal en cargo de operario en Mc Donald's. 51
4 Capítulo IV. Desarrollo de la Propuesta 54
4.1. Diagnóstico 54
4.2. Aplicación de la herramienta: Encuesta 55
4.2.1. Resultados de la Encuesta 56
4.2.2. Análisis general de la encuesta sobre rotación de personal 59
4.3. Propuesta 60
4.3.2. Actualización del descriptivo del cargo. 63
4.3.3. Modelo de la entrevista por competencias 66
4.3.4. Estrategias de retención y fidelización del personal entre 18 y 24 años para cargos de operador. 70
4.4. Presupuesto 72
4.4.1. Costo total remuneración del personal de involucrado en el proyecto. 73
4.4.2. Costo de Capacitación para el uso del formato de entrevistas por competencia. 75
4.4.3. Costo de la implementación de Beneficios No Remunerados 76
5 Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones 79

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5. Conclusiones generales 79
5.1. Conclusiones Específicas 80
5.2. Contribuciones 81
5.2.1. Contribución a nivel personal 81
5.1.1 Contribución a nivel académico 82
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial 82
5.3. Recomendaciones 83

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Lista de Tablas

Tabla 1 *Estructura de personal de todas las franquicias de Mc Donald's* 26
Tabla 2 *Distribución de personal en Mc Donald's* 47
Tabla 3 *Formulas del índice de rotación a 90 días y el índice de rotación general.* 51
Tabla 4 *Cifras de rotación promedio anual y mensual a 90 días de Mc Donald's San Rafael en los años 2023 y 2024.* 51
Tabla 5 *Resultados de la pregunta 1 de la encuesta sobre rotación de personal.* 56
Tabla 6 *Resultados de la pregunta 2 de la encuesta sobre rotación de personal.* 57
Tabla 7 *Resultados de la pregunta 3 de la encuesta sobre rotación de personal.* 57
Tabla 8 *Resultados de la pregunta 4 de la encuesta sobre rotación de personal* 58
Tabla 9 *Resultados de la pregunta 5 de la encuesta sobre rotación de personal* 58
Tabla 10 *Costo total estimado para el personal de RRHH* 73
Tabla 11 *Valor hora estimado del personal de RRHH que se necesita para el desarrollo del proyecto* . 74
Tabla 12 *Calculo de inversión en capacitación para el manejo del formato de entrevista por competencias.* 75
Tabla 13 *Calculo de inversión en capacitación para el manejo del formato de entrevista por competencias.* 76

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 52

Ilustración 2 61

Ilustración 3 63

Ilustración 4 66

Ilustración 5 71

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Resumen

En el contexto actual del sector de comida rápida en Ecuador, se ha evidenciado una alta rotación del talento joven, en el grupo etario de 18 a 24 años y es una parte significativa de la fuerza laboral en McDonald's Ecuador. Esta problemática afecta la estabilidad operativa y costos. El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo de selección por competencias que está orientado a optimizar la retención del talento joven, ya que los modelos tradicionales de selección de personal están centrados exclusivamente en requisitos técnicos, este enfoque considera competencias conductuales clave para asegurar un mayor ajuste de persona a puesto especialmente en el cargo de operador el cual tiene una baja complejidad técnica pero alta interacción interpersonal, es por ello que se plantea diseñar el formato de entrevista estructurada por competencias e incorporar beneficios no remunerados (flexibilidad, reconocimiento y desarrollo profesional) y así se podrá identificar candidatos con mayor potencial de permanencia, mejorar la integración al entorno laboral desde el ingreso, y generar equipos funcionales, contribuyendo de forma directa a la reducción de la rotación y a la construcción de una cultura organizacional más sólida y sostenible.

Palabras clave: selección por competencias, Generación Z, retención, fidelización, talento joven, McDonald's, gamificación, clima laboral.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Abstract

In the current context of the fast-food sector in Ecuador, a high turnover rate among young talent—particularly those aged 18 to 24, who represent a significant portion of McDonald's Ecuador's workforce—has become evident. This issue negatively impacts operational stability and increases talent management costs. This project aims to design a competency-based selection model focused on optimizing the retention of young talent. Unlike traditional approaches centered solely on technical requirements, this model integrates key behavioral competencies to achieve a better person–position fit, especially for the role of crew member, which is characterized by low technical complexity but high interpersonal interaction. The proposal includes the development of a structured interview format based on competencies, enhanced with gamification tools, and the incorporation of non-monetary benefits (flexibility, recognition, and professional development opportunities) to attract and retain Generation Z employees. This approach enables the identification of candidates with greater retention potential, improves their integration into the work environment from day one, promotes cohesive teams, and ultimately contributes to reducing turnover rates and building a more solid and sustainable organizational culture.

Keywords: competency-based selection, Generation Z, retention, engagement, young talent, McDonald's, gamification, work environment.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo I. Identificación del Proyecto

1.1 Introducción

En el mercado laboral actual, las organizaciones que dependen intensivamente de fuerza laboral joven, como McDonald's Ecuador, enfrentan un reto constante: atraer, comprometer y retener al talento juvenil. La Generación Z, integrada por personas nacidas entre 1997 y 2012, se caracteriza por una relación distinta con el trabajo. Valoran el propósito, la diversidad, la tecnología y las oportunidades de crecimiento rápido (Schroth, 2019). No obstante, también muestran una alta movilidad laboral, abandonando los puestos con facilidad cuando no encuentran motivación o sentido en su actividad profesional.

Esta situación se refleja en las cifras de rotación en McDonald's Ecuador, donde los colaboradores jóvenes representan un alto porcentaje de entradas y salidas frecuentes. Esto genera impactos negativos tanto en costos operativos como en el clima laboral.

Frente a este panorama, es necesario repensar los modelos de selección de personal. Una estrategia basada en competencias, más allá del currículum o la experiencia previa, puede representar una solución viable para mejorar la retención, asegurando desde el inicio una mejor alineación entre los candidatos y la cultura de la organización (Alles, 2010).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.2 Planteamiento del problema e importancia de la investigación.

McDonald's se ha convertido en una de las principales puertas de entrada al mundo laboral para los jóvenes, especialmente aquellos que no cuentan con experiencia previa ni formación técnica especializada. Esta accesibilidad lo posiciona como un actor clave en la inserción laboral juvenil, brindando una oportunidad para que muchos desarrollen habilidades básicas y se integren a una dinámica de trabajo formal Sin embargo, esta aparente ventaja se ve contrarrestada por un conjunto de dificultades que afectan tanto al desarrollo de los empleados como a la eficiencia de la empresa. En particular, en ciertos puestos operativos dentro de McDonald's, el alta rotación de personal en el cargo de operador y auxiliares de restaurante representa una de las principales problemáticas. Esta situación genera gastos recurrentes en procesos de reclutamiento y capacitación, dificulta la consolidación de equipos estables, impacta negativamente en el ambiente laboral y disminuye la calidad del servicio ofrecido. Estos problemas están estrechamente ligados a procesos de selección que no siempre logran identificar candidatos con un perfil verdaderamente adecuado para el puesto ni alineado con la cultura organizacional. Como advierten Robbins y Judge (2013), en un entorno laboral competitivo, la capacidad de atraer, desarrollar y retener talento representa una ventaja estratégica.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Esta afirmación cobra mayor sentido al considerar que la Generación Z, actualmente predominante en estos espacios laborales, posee expectativas distintas frente al trabajo (busca propósito, desarrollo personal, flexibilidad y reconocimiento).

En ese sentido, continuar con métodos tradicionales de selección resulta insuficiente. Tal como señala Chiavenato (2011), la rotación constante no es un síntoma aislado, sino una señal de procesos de gestión poco eficaces que comprometen la sostenibilidad organizacional. Frente a esto, el uso de un enfoque por competencias adquiere especial relevancia, ya que permite ir más allá de la evaluación técnica y considerar aspectos como la capacidad de adaptación, la orientación al cliente, la colaboración y la iniciativa. Evaluar competencias desde el inicio del proceso no solo permite seleccionar perfiles más adecuados, sino que también ayuda a construir una fuerza laboral más comprometida y coherente con los valores de la empresa. Por ello, aplicar un modelo de selección basado en competencias no es solo una solución práctica, sino una estrategia fundamental para responder a las necesidades del entorno actual y fortalecer el capital humano dentro del sector de comida rápida.

1.2.1 Definición del proyecto

Este proyecto tiene como finalidad desarrollar un modelo de selección de personal basado en competencias, diseñado específicamente para responder a las necesidades de la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

franquicia McDonald's San Rafael. El enfoque principal está orientado a optimizar la contratación y retención de jóvenes trabajadores, particularmente aquellos pertenecientes a la Generación Z, es decir, personas entre los 18 y 24 años, que representan un segmento clave dentro de la fuerza laboral de este tipo de establecimientos.

A diferencia de los procesos tradicionales centrados en la experiencia o en la formación académica, esta propuesta busca seleccionar a los candidatos en función de las competencias clave necesarias para desempeñarse exitosamente en el exigente entorno del servicio de comida rápida. Para ello, se priorizarán habilidades como el trabajo en equipo, la orientación al cliente, la capacidad de adaptación, la actitud proactiva y el interés por desarrollarse profesionalmente dentro de la organización.

El modelo planteado no se limitará a entrevistas convencionales o revisión de currículums; por el contrario, incluirá metodologías innovadoras que sean compatibles con el estilo comunicativo y tecnológico de la Generación Z. Esto implica el uso de herramientas digitales, dinámicas breves y formatos interactivos que hagan del proceso de selección una experiencia ágil, transparente y motivadora. Además, se incorporarán estrategias complementarias enfocadas en la fidelización del talento joven, tales como planes de formación continua, programas de reconocimiento, oportunidades de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

crecimiento profesional, y condiciones laborales que atiendan al bienestar emocional y físico de los colaboradores.

En definitiva, este proyecto no solo busca mejorar los indicadores internos de rotación y desempeño de la franquicia McDonald's San Rafael, sino también contribuir de forma concreta a la generación de empleo juvenil de calidad, mediante un enfoque inclusivo, actualizado y alineado con los valores y expectativas de las nuevas generaciones.

1.2.2 Naturaleza o tipo de proyecto

Este proyecto se caracteriza por ser de tipo aplicado, ya que parte de una situación concreta que afecta el funcionamiento de McDonald's San Rafael (la constante rotación del personal joven). No se trata sólo de investigar por curiosidad académica, sino de proponer una solución práctica que pueda aplicarse directamente en la empresa, específicamente en sus procesos de selección y gestión del talento humano.

Además, el enfoque del proyecto es práctico, pues está centrado en una intervención dentro de una estructura empresarial real. Lo que se busca es mejorar los mecanismos de contratación y fidelización del talento joven, diseñando un modelo de selección que ayude a identificar mejor a los candidatos más compatibles con la cultura y las exigencias del trabajo en el sector de comida rápida.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En cuanto al método, es descriptivo, y la investigación es mixta, es decir, que combina herramientas cuantitativas y cualitativas. Por un lado, se analizarán datos numéricos sobre rotación, permanencia y rendimiento de los empleados jóvenes. Por otro lado, se recogerán opiniones y experiencias a través de entrevistas con el fin de entender mejor qué motiva a los jóvenes a quedarse o a irse de la empresa.

Este enfoque permite tener una visión completa del problema, no solo desde los números, sino también desde la voz de los propios colaboradores. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), combinar estudios cuantitativos con entrevistas a profundidad es ideal cuando se quiere intervenir en contextos reales, ya que ayuda a combinar el análisis objetivo con el entendimiento subjetivo de quienes viven el día a día dentro de la organización.

Finalmente, también puede considerarse un proyecto con una dimensión social, ya que, al buscar mejorar las condiciones de empleo juvenil, contribuye indirectamente a ofrecer más oportunidades de desarrollo a una población que a menudo enfrenta barreras para acceder y mantenerse en el mundo laboral, es así que el proyecto no solo tiene beneficios para la empresa, sino también para la sociedad, al fomentar entornos de trabajo más justos, inclusivos y sostenibles.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de selección por competencias que permita mejorar la retención del talento joven en McDonald's Ecuador, mediante estrategias innovadoras de atracción y fidelización adaptadas a las características de la Generación Z.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar las causas principales de la rotación del personal joven en McDonald's Ecuador.
- Identificar las competencias clave para un buen desempeño y permanencia en el puesto.
- Proponer herramientas de selección ajustadas al perfil de la Generación Z.
- Diseñar estrategias de fidelización que favorezcan el desarrollo profesional y bienestar juvenil.

1.4 Justificación e importancia del trabajo de investigación.

El presente trabajo de investigación cobra relevancia al proponer un modelo de selección de personal que considera no solo la experiencia previa de los candidatos, sino, sobre todo, sus competencias clave para desempeñarse con éxito en el exigente entorno de los restaurantes de comida rápida. Las competencias (entendidas como la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y valores) permiten predecir de manera más efectiva el desempeño futuro de un colaborador, ya que reflejan su capacidad de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

adaptación, resolución de problemas, orientación al cliente y trabajo en equipo, cualidades fundamentales en contextos operativos como el de McDonald's.

La importancia de incorporar un enfoque por competencias en los procesos de selección radica en que la experiencia laboral previa, por sí sola, no siempre garantiza un ajuste adecuado al puesto ni a la cultura organizacional. En cambio, al evaluar competencias específicas, la empresa puede identificar candidatos con verdadero potencial de desarrollo, motivación intrínseca y alineación con los valores corporativos. En este sentido, implementar un modelo de selección por competencias permite no solo mejorar la calidad de las contrataciones, sino también reducir la rotación, optimizar la formación y fomentar la fidelización del talento.

Esta investigación se enfoca en la Generación Z, un grupo que ha demostrado tener expectativas laborales distintas a las generaciones anteriores. Según Schroth (2019), los jóvenes de esta generación no se conforman con obtener un salario, buscan un entorno donde puedan desarrollarse, sentirse valorados y formar parte de una organización que promueva la inclusión, la flexibilidad y el crecimiento profesional. Por tanto, diseñar procesos de selección ajustados a sus intereses y formas de comunicación no es solo una respuesta adaptativa, sino una estrategia necesaria para atraer y retener talento joven de forma sostenible.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Desde el punto de vista organizacional, Robbins y Judge (2013) destacan que la capacidad de atraer, desarrollar y mantener colaboradores capacitados y comprometidos constituye una ventaja competitiva clave en la economía del conocimiento. En este contexto, un modelo de selección por competencias, complementado con planes de formación y reconocimiento, fortalece el capital humano, reduce la rotación y alinea el talento con los objetivos estratégicos de la empresa.

Desde una perspectiva social, este estudio aborda uno de los grandes desafíos del mercado laboral ecuatoriano como facilitar la inserción y permanencia de los jóvenes en empleos de calidad, además promueve ambientes laborales que valoren la diversidad, el desarrollo personal y la estabilidad contribuye al bienestar de los jóvenes y al progreso social y económico del país (Alles, 2009).

Finalmente, este proyecto ofrece un modelo actualizado, contextualizado para McDonald's Ecuador y adaptado a las características de la Generación Z, que puede ser útil para otras organizaciones con desafíos similares, enriqueciendo el campo de la gestión del talento humano.

1.5 Perfil de la Organización

1.5.1 Nombre de la empresa

Arcos Dorados

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.5.2 Misión, visión, valores

Misión: Servir comida de calidad generando momentos deliciosos y accesibles para todos.

Visión: Ser reconocidos por brindar la mejor experiencia en cada uno de nuestros restaurantes generando valor para nuestra gente y accionistas.

Valores

Servicio: Ponemos a nuestros clientes y personas en primer lugar.

Inclusión: Abrimos nuestras puertas a todo el mundo.

Integridad: Hacemos lo correcto.

Comunidad: Somos buenos vecinos.

Familia: Mejoramos siempre juntos.

1.5.3 Actividades, marcas, productos y servicios.

Actividades

Preparación de alimentos y bebidas rápidas: Elaboración de hamburguesas, papas fritas, nuggets, postres y bebidas, siguiendo los estándares internacionales de calidad e higiene de McDonald 's.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Atención al cliente: Recepción y gestión de pedidos tanto en el mostrador como en el AutoMac, asegurando una experiencia eficiente y amigable.

Gestión de pedidos digitales: Procesamiento de órdenes realizadas a través de plataformas de entrega a domicilio como: Uber eats y pedidos Ya.

Mantenimiento de instalaciones: Limpieza y mantenimiento regular del área de comedor, cocina, baños y zona de juegos infantiles para garantizar un ambiente seguro y agradable.

Control de calidad: Supervisión constante de los procesos de preparación y servicio para asegurar la calidad de los productos ofrecidos (Arcos Dorados, 2025).

Productos

Variedad de productos de comida rápida como hamburguesas hasta postres como helados.

1.6 Ubicación de la sede

Según el comunicado emitido por Arcos Dorados (2024), la franquicia McDonald's opera un total de 35 restaurantes en Ecuador, todos gestionados por dicha empresa. En la ciudad de Quito se encuentran 14 de estos establecimientos, varios de los cuales están ubicados dentro de centros comerciales. El presente estudio se enfoca

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

específicamente en el local McDonald's San Rafael, situado en la Avenida Río Amazonas OE13-198 y Río Coca, en el sector San Rafael, Valle de los Chillos.

1.7 Propiedad y forma jurídica

En Ecuador, la operación de los restaurantes McDonald 's, incluido el de San Rafael, está a cargo de Arcgold del Ecuador S.A., representante oficial de Arcos Dorados Holdings Inc y es reconocida como la mayor franquicia de McDonald’s a nivel mundial, tanto por sus ventas como por el número de locales. Es además la principal cadena de comida rápida en América Latina y el Caribe, con derechos exclusivos para gestionar la marca McDonald’s en 20 países y territorios de la región. En total, opera más de 2.000 restaurantes, de forma directa o mediante franquicias, y emplea a más de 95.000 personas que atienden diariamente a millones de clientes, Cámara Oficial de Comercio de España en Ecuador Cámara Oficial Española de Comercio en el Ecuador (Camacoes, 2021).

La forma jurídica está regida por la Ley de Compañías del Ecuador, la relación contractual con McDonald 's Corporación, se establece bajo un modelo de franquicia maestra, lo que permite a Arcos Dorados replicar y operar todos los procesos, productos y estándares de McDonald' s líder en alimentos acuícolas de alta calidad, con excelencia en servicio y tecnología en América Latina (Arcos Dorados, 2025).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.7.1 Estructura de personal de todas las franquicias de McDonald's Ecuador.

Tabla 1

Estructura de personal de todas las franquicias de Mc Donald's

Cargo	Descripción
Gerente de restaurante:	Responsable de la supervisión general del local.
Supervisores o jefes de turno	Coordinan las operaciones durante los distintos turnos
Operarios se dividen en:	
Cajeros/as:	Atención al cliente y manejo de cajas registradoras.
Auxiliar de cocina:	Preparación de alimentos siguiendo los estándares de la marca.
Personal de limpieza y mantenimiento	Aseguran la higiene y el buen estado del establecimiento

Nota: La tabla 1presenta los cargos y la descripción de los mismos en Mc Donald's Ecuador. Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Gestión estratégica del talento humano en McDonald's

Romo y Márquez (2014) señalan que la gestión estratégica debe entenderse como una competencia clave y una responsabilidad compartida por todos los integrantes del equipo directivo. Ya no recae únicamente en los planificadores la tarea de definir el rumbo organizacional, sino que debe surgir de un esfuerzo colaborativo del cuerpo gerencial. Este enfoque conjunto facilita la elaboración de una guía que oriente la toma de decisiones en los distintos procesos fundamentales de la institución.

En el contexto de McDonald's, esto significa desarrollar prácticas de reclutamiento, selección, desarrollo y retención que respondan tanto a las necesidades operativas de la empresa como a las expectativas de los colaboradores, especialmente los más jóvenes.

En Ecuador, el sector de comida rápida enfrenta desafíos específicos relacionados con la alta rotación de personal, particularmente entre los trabajadores más jóvenes. Esto ha llevado a McDonald's Ecuador a replantearse sus estrategias de gestión del talento humano, enfocándose en crear una propuesta de valor para el empleado que resulte atractiva para la Generación Z, quienes constituyen una parte significativa de su fuerza laboral (Robbins & Judge, 2019).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.2 Reclutamiento de Personal

Según la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2017), el reclutamiento se entiende como un proceso constante mediante el cual una organización atrae al mayor número de candidatos posibles, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente participen en la etapa de selección y se elija al más idóneo para ocupar un puesto dentro de la empresa. En este mismo sentido, Espinoza (2023) sostiene que la finalidad del reclutamiento es incorporar colaboradores que contribuyan eficazmente al logro de los objetivos organizacionales, lo cual requiere que los empleados cuenten con la formación adecuada y conocimientos específicos en sus áreas. Una gestión deficiente del proceso de reclutamiento puede generar consecuencias negativas, como la pérdida de tiempo, recursos y dinero, al contratar personal que no cumple adecuadamente con sus funciones.

Este escenario es evidente en McDonald's San Rafael, donde la raíz del problema radica en la falta de una gestión eficiente en la atracción y selección de personal, ya que el proceso no se encuentra enfocado en el grupo etario entre los 18 y 24 años, segmento clave dentro de la estrategia laboral de la empresa.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.2.1 Tipos de reclutamiento

2.2.1.1 Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno Chiavenato I (2007). En el caso de McDonald 's, este tipo de reclutamiento se aplica a través de la promoción interna, permitiendo que empleados como cajeros asciendan a roles como supervisores o gerentes. La empresa también ofrece programas de desarrollo de talento con rutas de carrera definidas, lo cual fortalece la motivación del personal, disminuye la rotación y reduce los costos de contratación externa.

2.2.1.2 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo “funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2007, pág. 160). McDonald 's utiliza este tipo de reclutamiento publicando vacantes en

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

portales oficiales y plataformas como LinkedIn, estableciendo alianzas con instituciones educativas, promoviendo la inclusión y diversidad, y adaptando las estrategias de selección a las necesidades locales reclutamiento “local”.

2.2.2 Reclutamiento digital y tendencias actuales.

El reclutamiento digital ha transformado significativamente la forma en que las organizaciones atraen y captan talento humano, especialmente para conectar con la Generación Z. Según Armstrong y Taylor (2017), este tipo de reclutamiento involucra el uso de plataformas en línea, redes sociales y aplicaciones para atraer, evaluar y seleccionar candidatos, facilitando procesos más ágiles y conectados con las preferencias del talento joven.

McDonald’s, a nivel global, ha implementado estrategias innovadoras como “Snaplications” en Snapchat o procesos de aplicación mediante dispositivos móviles, reconociendo que esta generación prefiere procesos visuales, dinámicos e interactivos (Dessler, 2020). Estas iniciativas no solo modernizan el proceso de captación, sino que también fortalecen la imagen de la empresa como una marca empleadora alineada con las nuevas tendencias.

En el caso específico de McDonald’s San Rafael, adoptar mecanismos de reclutamiento digital se vuelve clave para llegar a su comunidad objetiva (18 a 24 años).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Utilizar redes sociales como Instagram o TikTok para campañas de atracción puede generar una conexión más cercana y auténtica con los posibles candidatos, presentando la cultura organizacional desde una mirada fresca.

No obstante, es fundamental que estas estrategias se adapten al contexto de cada franquicia. En el caso de McDonald's San Rafael, se deben considerar los recursos disponibles y asegurar que la experiencia digital sea accesible, amigable y coherente con la identidad de la organización.

2.3 Selección de personal

La selección de personal es una etapa clave dentro del proceso de gestión del talento humano, ya que permite identificar a los candidatos que mejor se alinean con las necesidades del puesto y con la cultura organizacional. Más allá de evaluar conocimientos técnicos, el proceso de selección debe considerar las competencias, actitudes y valores de cada postulante, especialmente en la franquicia con alta rotación como McDonald's San Rafael (Chiavenato, 2019).

Tradicionalmente, este proceso se centraba en entrevistas estructuradas y revisión de hojas de vida. Sin embargo, actualmente se buscan metodologías más integrales, que contemplen evaluaciones por competencias, dinámicas grupales para observar el trabajo en equipo o incluso pruebas situacionales. Estos métodos permiten detectar habilidades

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

blandas como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva o la orientación al cliente, fundamentales para el desempeño en entornos operativos como el de una franquicia de comida rápida (Lievens, Peeters & Schollaert, 2008).

En el contexto de McDonald's San Rafael, seleccionar personal adecuado implica entender el perfil del joven talento local: estudiantes, trabajadores primerizos y personas que valoran la flexibilidad horaria. Por ello, los procesos de selección deben adaptarse a esa realidad, buscando no solo cubrir vacantes, sino formar equipos estables y comprometidos, capaces de crecer dentro de la empresa.

2.3.1 Selección de personal y su evolución hacia enfoques basados en competencias.

La selección de personal es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios exigidos para ocupar un cargo, considerando las necesidades del puesto y las condiciones actuales del mercado laboral (Chiavenato, 2020). Más que una simple elección, se trata de un proceso estratégico que busca mantener o mejorar la eficiencia y el desempeño de los equipos de trabajo.

Dubois y Rothwell (2004) destacan que los enfoques por competencias moralizan la selección, pasando de evaluar solo experiencia o formación técnica, a medir habilidades observables y comportamientos. Este enfoque permite garantizar que los

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

candidatos tengan tanto las capacidades como la actitud necesarias para desempeñarse, lo cual es esencial para organizaciones con alto ritmo operativo como McDonald's San Rafael.

El enfoque por competencias permite evaluar aspectos como habilidades, conductas observables, actitudes, motivaciones y valores. Estas dimensiones son especialmente relevantes cuando se trata de incorporar talento joven, como ocurre en McDonald's San Rafael, donde muchas de las posiciones representan el primer empleo formal de los jóvenes.

Dado el modelo operativo de McDonald's, que exige eficiencia, atención al cliente y trabajo en equipo, aplicar un proceso de selección basado en competencias resulta especialmente útil. Este tipo de enfoque permite identificar perfiles que no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino que también encajen con la cultura y dinámica de la empresa.

2.4 Competencias

Según Spencer y Spencer (1993), las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con un desempeño superior en el puesto de trabajo. Esto implica que dos personas con la misma formación

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

pueden tener rendimientos distintos, dependiendo de su capacidad para aplicar dichas competencias en contextos reales.

Chiavenato (2011) menciona que las competencias no se limitan al saber, sino que se vinculan al hacer y al ser, lo cual las convierte en una herramienta estratégica para mejorar la efectividad organizacional. En ese sentido, las empresas han evolucionado hacia modelos de gestión por competencias, que permiten reclutar, capacitar y evaluar al talento humano de forma más coherente con sus objetivos.

Alles (2019), clasifica las competencias en:

- Competencias técnicas o específicas: Relacionadas con conocimientos y habilidades propias de un área o puesto específico.
- Competencias conductuales o genéricas: Relacionadas con características personales (liderazgo, trabajo en equipo, orientación al cliente, etc.)
- Competencias básicas: Fundamentales para cualquier puesto (comunicación, resolución de problemas, etc.)

2.5 Selección por competencias

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva en el futuro, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa (Ramos, 2012). Si dentro de la organización existe una administración clara y eficiente podemos obtener como resultado ventajas competitivas que se ajusten a los mercados y tendencias actuales , mismas que sean duraderas en un futuro, y junto con el talento adquirido y el nivel de motivación con la que cuentan los colaboradores dependerá el éxito o fracaso de la organización,

Si se mantienen equipos muy bien consolidados y con habilidades diversas por parte de los integrantes, ayuda de manera significativa al fortalecimiento y desarrollo de toda la organización, es así que, la "selección por competencias" lo vemos como un enfoque estratégico que aspira potenciar las cualidades y capacidades de los empleados para cumplir con los objetivos de la empresa.

Como señala Ramos (2012), “El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización’ (p.10).”

En la Unidad de Negocio de McDonald’s San Rafael, donde el servicio al cliente, la eficiencia operativa y el trabajo en equipo son cruciales, la selección por competencias ofrece una metodología más efectiva para identificar candidatos con potencial de éxito,

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

especialmente entre jóvenes de la Generación Z, su mayoría jóvenes sin experiencia laboral previa que buscan esté tipo de empleo como su primer trabajo.

Al plantearnos la selección por competencias, más aún si estamos seleccionando personas jóvenes, debemos definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias (Alles, 2001).

2.6 Entrevista por competencias

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; y es uno de los factores que más debe tener influencia en una decisión final respecto de la aceptación de un candidato (Muñoz, 2002).

En la Unidad de Negocio de McDonald's San Rafael, se evalúan aspectos como la experiencia previa, las habilidades que puedan ser beneficiosas para la empresa a futuro, así como las capacidades y cualidades humanas del candidato. El objetivo es obtener una perspectiva más amplia sobre su potencial de adaptación al equipo de trabajo, su capacidad para contribuir al mismo, y su manejo de situaciones difíciles y de las propias emociones.

La clave para averiguar la manera en que alguien se desempeñará en un puesto es recopilar y analizar muestras de cómo se ha desempeñado en situaciones semejantes, es decir, examinar ejemplos del comportamiento real del candidato, lo que nos ayuda a

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ampliar la comprensión de los antecedentes laborales de un candidato, su experiencia, conocimientos y motivación, de esta forma se puede analizar estas áreas para predecir cómo alguien funcionará en el puesto (Muñoz, 2002).

Para el cargo de operador o auxiliar en la Unidad de Negocio de San Rafael Ecuador , la entrevista por competencias resulta beneficiosa ya que al evaluar comportamientos concretos en lugar de solo preguntas hipotéticas tendremos como resultado experiencias reales, lo que ayuda a reducir sesgos subjetivos y a disminuir la influencia de impresiones personales. Esta estrategia permite identificar el potencial de los candidatos, incluso aquellos sin experiencia laboral previa, además de medir y predecir el desempeño laboral al proporcionar información más precisa sobre cómo actuarán en situaciones reales, y por último, optimiza la adaptación al puesto al facilitar la selección de candidatos que se ajusten mejor a la cultura organizacional y a las demandas específicas del puesto.

2.7 Características generacionales y perfil laboral de la Generación Z

El mundo está viviendo un cambio radical con la irrupción en la sociedad de la generación Z, los jóvenes nacidos entre los años 1994 y 2010. Es la primera generación que ha nacido, se ha educado y ha socializado desde el principio con libre y total acceso a internet, a la web y a todo el universo digital. Según los últimos estudios, son más de dos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

mil millones de jóvenes en el mundo y cerca de ocho millones en la Península Ibérica que con 23 años como máximo, están comenzando, poco a poco, a dar sus primeros pasos en el mundo empresarial y en el mercado laboral (Toledo, 2020).

Una de las ventajas de la generación Z es que está ingresando al mercado laboral en un contexto de avance tecnológico sin precedentes. Esta generación se caracteriza por ser nativa digital, lo cual representa un beneficio importante para grandes compañías. En el caso específico de la unidad de negocio de McDonald's San Rafael, contar con estos perfiles es una prioridad, ya que los jóvenes aprenden con facilidad el uso de nuevas herramientas tecnológicas, que además, están en constante evolución y valora aspectos clave como la flexibilidad, el equilibrio entre la vida personal y laboral, y un entorno de trabajo inclusivo y ético.

El nuevo enfoque de la Generación Z ha sido un factor de cambio dentro de las organizaciones, lo que ha resultado en una forma diferente de ingresar y adaptarse al campo laboral al igual que a hacer negocios lo que incluye innovación, diversidad y una nueva forma de comunicarse.

A pesar de las dificultades que enfrentan estos jóvenes profesionales, como competir con generaciones más consolidadas en el ámbito laboral, no contar con experiencia laboral formal, la generación Z está teniendo una influencia significativa en

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

el mercado. Como resultado, muchas organizaciones se ven obligadas a adoptar modelos de gestión más flexibles y tecnológicos, alineados con los valores y expectativas de esta nueva fuerza laboral.

2.8 Retención del talento joven

La fidelización del talento se ha convertido en una de las prioridades más relevantes para las empresas, ya que permite retener a sus colaboradores más valiosos y reducir la rotación. Para lograrlo, es fundamental implementar prácticas como planes de desarrollo profesional, programas de formación continua, oportunidades de crecimiento interno, reconocimiento al desempeño, incentivos económicos y un ambiente laboral positivo e inclusivo. Estas acciones son especialmente importantes ante la escasez de empleados cualificados. Además, los procesos de reclutamiento, selección y capacitación representan una inversión considerable; por lo tanto, resulta contraproducente que, tras ese esfuerzo, los nuevos empleados abandonen la organización en un corto periodo de tiempo (Dibble, 2001).

Según, Sanz (2020), el clima de trabajo es uno de los factores más importantes a la hora de retener y fidelizar el talento humano en las empresas, ya que un trabajador que está a gusto con su ambiente de trabajo, es un trabajador motivado.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

En McDonald's San Rafael, se busca trabajar en mejoras continuas dentro de los espacios de trabajo y clima laboral, con el fin de retener el talento joven, enfocados en la Generación Z por razones estratégicas y competitivas.

En primer lugar, los jóvenes de la generación Z están equipados con sólidas habilidades digitales, lo que les permite desenvolverse con facilidad en entornos tecnológicos, esta competencia resulta especialmente valiosa en un contexto económico en constante cambio y evolución, donde la innovación es clave para la competitividad organizacional.

Además, su adaptabilidad frente a nuevas herramientas y procesos permite que se integren rápidamente a los sistemas de trabajo modernos y contribuir significativamente a la mejora de los procesos internos, optimizando tareas operativas y administrativas.

Mantener la estabilidad y permanencia del talento dentro de la organización permite reducir costos asociados a la rotación, como el reclutamiento y la capacitación, además de conservar los niveles de rendimiento y preservar la cultura organizacional, es así como esta continuidad en los equipos de trabajo favorece una mayor cohesión, mejora la comunicación interna y potencia la productividad, especialmente en contextos de alta competitividad y cambio constante.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La retención de la Generación Z en McDonald's San Rafael Ecuador destacaría a la marca dentro del sector como un empleador innovador, socialmente responsable, y atenta a las necesidades de sus colaboradores, lo cual sería altamente valorado y replicado hacia otras unidades de negocio.

2.9 Estrategias de desarrollo y crecimiento profesional para la Generación Z

En particular, la generación Z es altamente competente en la tecnología, valora el propósito del trabajo e insiste en el trabajo a distancia y en la vida. Sus necesidades obligan a la conceptualización de conceptos de estrategias de crecimiento y desarrollo laboral para empresas que desean satisfacer sus habilidades. Una de las estrategias más eficaces para promover su desarrollo es el aprendizaje personalizado y digital. A diferencia de generaciones anteriores, este grupo prefiere entornos de aprendizaje dinámicos, accesibles desde dispositivos móviles, que ofrezcan retroalimentación inmediata y contenidos interactivos (Schroth, 2019).

Según Gallup (2022) las estrategias de desarrollo y crecimiento profesional constituyen uno de los pilares fundamentales para la retención del talento joven el 87% de los miembros de la Generación Z considera las oportunidades de desarrollo profesional como un factor crítico al evaluar un empleo. A diferencia de generaciones anteriores, la Generación Z valora trayectorias de carrera no lineales, experiencias

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

diversas y adquisición de habilidades transferibles. Cappelli (2022) señala que estos jóvenes prefieren “carreras en mosaico” donde puedan explorar diferentes roles y desarrollar un conjunto amplio de competencias.

Las estrategias efectivas de desarrollo para la Generación Z en contextos como McDonald’s incluyen el microlearning (en español microaprendizaje) se refiere a formas de aprendizaje a través de pequeñas unidades de contenido interconectadas y de actividades de corta duración pudiendo ser visualizadas y realizadas en cualquier momento y lugar (Trabaldo et al., 2017).

McDonald’s también ha implementado a nivel global el programa “Archways to opportunity”, el cual “brinda asistencia educativa, desarrollo de habilidades transferibles y orientación profesional”, habiendo demostrado resultados positivos en cuanto al nivel de compromiso y retención. Según Díaz y Martínez (2019), uno de los factores más influyentes en la retención del talento joven es su percepción de crecimiento profesional dentro de la organización o comunidad. Este grupo valora considerablemente la oportunidad de aprendizaje continuo, el desarrollo de proyectos innovadores y la existencia de planes de carrera claros. Además, el clima organizacional, la flexibilidad laboral, la conciliación vida-trabajo y el reconocimiento son aspectos determinantes en su decisión de permanecer o no en un entorno dado.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo III. Metodología

3.1 Metodología del proyecto

El proyecto adopta un enfoque cualitativo y cuantitativo, con el objetivo de analizar las causas de la rotación de personal joven en el cargo de operario (18-24 años), el cual nos permitirá identificar patrones y correlaciones mediante encuestas y análisis estadístico de datos históricos de rotación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios mixtos "permiten una comprensión más integral del fenómeno, al integrar datos numéricos con interpretaciones contextualizadas", lo cual justifica el uso de esta estrategia metodológica.

La investigación es de tipo descriptiva, porque busca caracterizar las causas y factores asociados a la rotación de talento joven y **c**orrelacional**,** porque se pretende identificar relaciones entre competencias, clima laboral y rotación.

3.2 Técnicas

3.2.1 Encuesta

Dentro de esta investigación, se ha optado por aplicar una encuesta estructurada para la recolección de datos, porque, facilita la identificación de los factores que influyen en la rotación y permanencia del personal joven, así como las competencias y herramientas de selección, además de recoger sugerencias para estrategias de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

fidelización, todo desde la perspectiva de los propios empleados (Mañas et al., 2007; Orbe Guaraca & Ordoñez Espinoza, s.f.).

Contiene principalmente preguntas cerradas de opción múltiple y su objetivo es diagnosticar las causas principales de rotación de personal y ayudar a identificar oportunidades de mejora en los procesos de retención y gestión del talento.

3.3 Fuentes de datos e información

3.3.1 Población

La población de esta investigación está conformada por todas las personas que han ocupado el cargo de auxiliar de restaurante en el local McDonald's San Rafael, incluyendo tanto a los colaboradores actuales como a los ex colaboradores. Esta delimitación permite comprender la experiencia completa del grupo objetivo, desde su incorporación hasta su eventual salida de la organización, lo cual resulta clave para el análisis de la rotación, aunque el restaurante también cuenta con gerentes, técnicos de mantenimiento y personal de áreas colaterales, el estudio se enfoca exclusivamente en los auxiliares de restaurante, ya que constituyen la mayoría del equipo operativo y presentan los mayores índices de rotación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.3.2 Muestra

La muestra es una parte representativa de la población que hemos identificado como problema para realizar este análisis de rotación, generalmente es poco práctico y complejo encuestar o entrevistar a todos los integrantes de la población debido a limitaciones de tiempo, recursos o accesibilidad.

En este caso, la muestra serán 17 ex colaboradores que tuvieron el rol de auxiliar de restaurante en McDonald 's San Rafael. Esta muestra es suficientemente representativa para que los resultados a obtener sean generalizados y reflejen con precisión las características y comportamientos del grupo, esto nos permitirá identificar patrones, causas y consecuencias de la rotación.

3.3.2.1 Fuentes de información primaria y secundaria.

La principal fuente de información primaria en esta investigación estará constituida por los datos recolectados directamente de los colaboradores jóvenes de McDonald’s Ecuador, pertenecientes a la Generación Z (18-24 años). A través de la aplicación de encuestas estructuradas, se capturarán aspectos medibles relacionados con sus percepciones sobre los procesos actuales de selección, las competencias valoradas, así como los factores que influyen en su decisión de permanecer o abandonar la empresa. Este tipo de fuente primaria es fundamental para obtener información específica y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

contextualizada que refleje las realidades y necesidades particulares del talento joven en la organización (Hernández et al., 2014).

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación comprenden información recopilada a partir de documentos, estudios y literatura académica ya existentes que aportan un marco teórico sólido para el diseño del modelo de selección por competencias. Se realizará una revisión exhaustiva de libros, artículos científicos, tesis y reportes especializados en temas como gestión por competencias, selección de personal, retención del talento humano y características específicas de la Generación Z en el ámbito laboral. Estas fuentes permitirán contextualizar la investigación en un cuerpo teórico actualizado y contrastar los hallazgos obtenidos con experiencias previas (Hernández et al., 2014).

Las fuentes secundarias representan un pilar fundamental para la investigación, ya que permiten construir un marco teórico robusto y contextualizado, que sirve de base para el diseño del modelo de selección por competencias.

Por otro lado, el acceso a estudios y estadísticas oficiales permite situar el problema en un contexto más amplio, entendiendo las tendencias nacionales e internacionales en gestión de talento y empleo juvenil, lo que resulta esencial para diseñar un modelo de selección que no solo responda a las necesidades de McDonald's Ecuador, sino que también se alinee con las mejores prácticas globales. Así, las fuentes secundarias

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

no solo enriquecen el marco teórico, sino que también permiten validar la pertinencia y viabilidad del modelo propuesto, garantizando que las estrategias de selección y retención respondan a evidencias contrastadas y a las demandas del entorno laboral actual.

3.4 Distribución de personal en Mc Donald

Como se muestra en la siguiente tabla, el restaurante cuenta con una estructura organizativa simple y centralizada claramente definida en cuatro grandes áreas, lo que le permite llevar a cabo de forma eficiente la gestión administrativa, operativa y de apoyo, porque tiene una jerarquía clara con pocos niveles, la toma de decisiones es centralizada ya que lo hace el gerente del local y tiene una **c**omunicación directa y rápida entre jefe y equipo operativo.

Tabla 2

Distribución de personal en Mc Donald's

Áreas	Administrariva Operativa	Auxiliares de restaurant	Mantenimiento	Colaterales de soporte	Total
Cantidad de personal	9	50	1	5	65

Nota: La Tabla 2 presenta la distribución de personal en Mc Donald's en la franquicia de San Rafael Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Según los datos recabados del restaurante, el número total de empleados en plantilla es de 65.

El restaurante se compone de nueve gerentes quienes tienen la función administrativa operativa y cumple un papel fundamental en el funcionamiento y la eficiencia de los kpis del negocio, así como en la gestión del personal. Sus funciones son amplias, abarcan desde la supervisión de las operaciones, la organización en los turnos de trabajo, el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio, y la coordinación de cada integrante del equipo. Asimismo, son los responsables directos de garantizar un ambiente laboral adecuado, resolver conflictos, capacitar al personal, y mantener los niveles de productividad, lo que los convierte en las personas clave para la prevención o incremento de la rotación de personal.

En la parte operativa Mc Donald's San Rafael dispone de 50 auxiliares de restaurante quienes desempeñan un rol esencial en el negocio, ya que son los encargados de ejecutar de forma directa todos los procesos establecidos por la marca para garantizar los estándares adecuados, su trabajo es dinámico y polifuncional, ya que rotan por diferentes estaciones del restaurante según las necesidades del turno. Los auxiliares de restaurante representan el grupo con mayor índice de rotación dentro de la organización, debido a la naturaleza operativa de sus funciones, entre ellas la presión por mantener

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

tiempos de servicio rápidos y buena actitud en el área de servicio al cliente lo que requiere habilidades sociales que no todos los jóvenes han desarrollado aún, turnos rotativos (madrugada, cierre), a veces incompatibles con estudios, además que los jóvenes suelen rotar entre diferentes tareas en el mismo turno (cocina, caja, limpieza), lo que puede generar agotamiento mental y físico**,** y a las condiciones laborales como sueldos, días de descanso, asociadas a su puesto.

El restaurante cuenta con un técnico de mantenimiento, su principal responsabilidad es garantizar el funcionamiento adecuado de los equipos e instalaciones. El personal de mantenimiento realiza tareas preventivas y correctivas que permiten mantener la operación fluida y segura del restaurante.

Adicionalmente el restaurante cuenta con áreas colaterales directas, quienes brindan soporte para lograr que la operación se maneje bajo los estándares corporativos. Estas áreas incluyen, recursos humanos, entrenamiento, consultoría, calidad y sistemas.

3.5 Rotación de personal operario en Mc Donald's

Para diseñar estrategias que permitan disminuir la rotación de personal en McDonald 's San Rafael, es fundamental primero recopilar y analizar la información relacionada con este indicador hasta la fecha actual. Para el análisis de la rotación de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

personal en McDonald's San Rafael, se considerará la siguiente información del restaurante:

Número de empleados que renunciaron desde su primer día de trabajo hasta el día noventa de los últimos 15 meses.

- Número de empleados que fueron contratados los últimos 12 meses.
- Número de empleados que renunciaron del mes a obtener el indicador.
- Número de empleados que actualmente están en la nómina del restaurante.

La rotación de personal se un porcentaje dentro de un período específico, usualmente mensual o anual, con el propósito de evaluar los datos y tomar decisiones que permitan mantener este indicador en niveles adecuados, considerando diversos factores tanto internos como externos, como el sector en el que opera la empresa o las condiciones del mercado laboral.

Hay varios métodos para medir la rotación de personal algunos autores utilizan las salidas del personal (voluntarias o no voluntarias) entre el promedio del personal que haya existido en el período que sea objeto de estudio, expresado como porcentaje para calcular la rotación (Arias, 1973).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

De acuerdo a la información proporcionada por el restaurante, se usan las siguientes fórmulas para obtener el resultado de la rotación en concordancia a la información que se requiera.

Tabla 3

Formulas del índice de rotación a 90 días y el índice de rotación general.

Formula Calculo de rotación 90 días	Formula cálculo de rotación general
Bajas con menos de 90 días, los últimos 15 meses. / Contratados en los últimos 12 meses x 100	Bajas crew por mes / Crew size del mes x 100

Nota: La Tabla 3 presenta las fórmulas requeridas para determinar el índice de rotación.

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.5.1 Información general del índice de rotación de personal en cargo de operario en Mc Donald's.

Tabla 4

Cifras de rotación promedio anual y mensual a 90 días de Mc Donald's San Rafael en los años 2023 y 2024.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Indicador	2023	2024	OBJ. 2025
Mensual	19%	20%	17%
Anual	45%	45%	41%

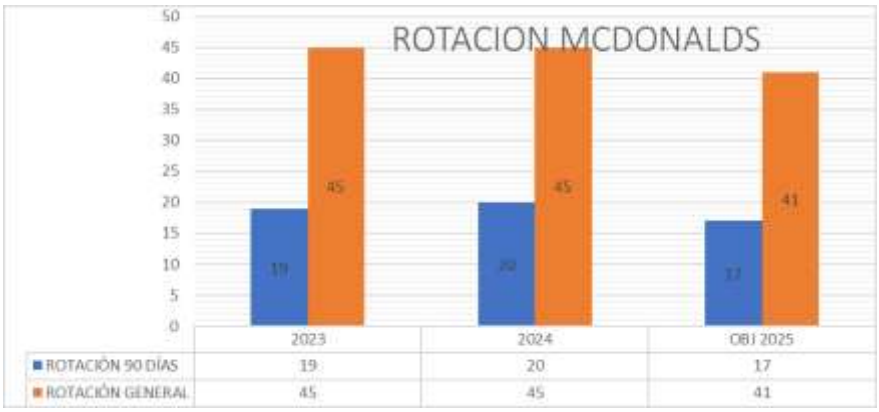
Nota: La Tabla 4 presenta el promedio anual y mensual de rotación en Mc Donald's San Rafael desde 2023, adicional presenta los objetivos esperados para el 2025. Fuente: Elaboración propia (2025).

Además, se ha identificado un patrón estacional en la rotación de personal. Durante los años 2023 y 2024, los meses de marzo y septiembre registraron los niveles más altos de rotación, alcanzando un 23%, lo que representa un incremento del 4% en comparación con el promedio anual. En contraste, los meses de enero y agosto mostraron una rotación más baja, con un 17% promedio, es decir, 2% por debajo del promedio anual, consolidándose como los meses de mayor estabilidad en el personal.

Ilustración 1

Rotación de Mc Donald's entre 2023, 2024 y proyección a 2025

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



	2023	2024	OBJ 2025
ROTACIÓN 90 DÍAS	19	20	17
ROTACIÓN GENERAL	45	45	41

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo IV. Desarrollo de la Propuesta

4.1. Diagnóstico

En la actualidad, el proceso de selección de personal en McDonald's Ecuador carece de un enfoque estructurado basado en competencias, los candidatos interesados en ingresar a la empresa para el cargo de operador deben enviar un video de presentación y, si son preseleccionados por el especialista del área de TTHH, se les convoca a una entrevista con el supervisor del restaurante, presentando únicamente su hoja de vida. Este procedimiento tiene carencia de criterios estandarizados y limita la participación activa del departamento de Talento Humano.

Este modelo de selección, si bien ágil, no permite una evaluación integral del perfil de los candidatos, se relaciona a la actual rotación en el talento joven, ya que esto se relaciona directamente con la actual rotación del talento joven, debido a que no se utilizan instrumentos técnicos para evaluar competencias clave como adaptabilidad, proactividad y tolerancia al estrés, las cuales son esenciales para el puesto de operador en un restaurante de comida rápida.

Por otra parte la falta de un proceso de selección por competencias ha contribuido a la formación de equipos poco cohesionados y a la contratación de colaboradores que, cumplen con los requisitos básicos, pero, no presentan una alineación real con la cultura

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

organizacional ni con las exigencias del puesto, esta situación genera impactos negativos tanto operativos como económicos ya que se evidencia un mayor gasto en procesos de selección y capacitación, se interrumpen las operaciones por vacantes recurrentes, aumento de la carga de trabajo para los colaboradores y una clara disminución del servicio al cliente y pérdida de conocimiento organizacional.

Frente a este escenario, se justifica plenamente el diseño del modelo de selección por competencias, como una herramienta clave para profesionalizar el proceso de incorporación de personal operativo, el cual permitirá evaluar no solo conocimientos y experiencia, que en el caso del cargo de operador no son necesarios, sino también actitudes, valores, comportamientos y potencial de desarrollo, así se podrá generar equipos de trabajo cohesionados y productivos, capaces de adaptarse a las exigencias del mercado de comida rápida.

4.2. Aplicación de la herramienta: Encuesta

Para analizar las causas de la rotación de las personas del cargo de operador se aplicó una encuesta dirigida a los supervisores de restaurante y ex colaboradores en el cargo de operador de la franquicia de Mc Donald's San Rafael.

Instrumento: Encuesta fue elaborada con Google Forms, en la que pudimos recolectar y analizar la información de forma óptima.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Duración: La duración de la entrevista está estimado máximo 10 minutos.

Aplicación: La encuesta fue aplicada en línea el 8 de junio del 2025.

4.2.1. Resultados de la Encuesta

La encuesta se realizó mediante un formato digital a través de la plataforma Google Forms**,** lo que facilitó su aplicación auto administrada, respetando la confidencialidad y el anonimato de los ex colaborados y como perciben el ambiente laboral algunos supervisores.

La encuesta presenta cinco preguntas**:**

1. ¿Cuál considera que fue la razón principal por la cual decidió finalizar su relación laboral con la empresa?

Tabla 5

Resultados de la pregunta 1 de la encuesta sobre rotación de personal.

Razón principal de salida	**Porcentaje**
Problemas con el horario de trabajo	23.53%
Recibí una mejor oferta laboral	23.53%
Falta de oportunidades de crecimiento	17,65%
Necesidad de tiempo para estudios	11,76%
Ambiente laboral poco favorable	5,88%
Problemas de salud	5,88%
Mala relación con el equipo de supervisión	5,88%
Motivos familiares o personales	5,88%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota: La tabla 5 muestra los resultados de la pregunta 1 de la encuesta sobre rotación de personal en Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

2. Durante su permanencia en la empresa, ¿se sintió apoyado(a) por su equipo de supervisión o gerencia directa?

Tabla 6

Resultados de la pregunta 2 de la encuesta sobre rotación de personal.

Apoyo percibido del equipo de supervisión	Porcentaje
Parcialmente	47,06%
Si, completamente	41,18%
No me sentí acompañado(a)	11,76%

Nota: La tabla 6 muestra los resultados de la pregunta 2 de la encuesta sobre rotación de personal en Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

3. ¿Habría considerado permanecer en la empresa si se le ofrecía una oportunidad clara de crecimiento o desarrollo profesional?

Tabla 7

Resultados de la pregunta 3 de la encuesta sobre rotación de personal.

Evaluación del ambiente laboral	Porcentaje
Buena	41.18%
Regular	35.29%
Muy buena	23.53%

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota: La tabla 7 muestra los resultados de la pregunta 3 de la encuesta sobre rotación de personal en Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

4. ¿Cómo evaluaría su experiencia general en el ambiente laboral del restaurante?

Tabla 8

Resultados de la pregunta 4 de la encuesta sobre rotación de personal

Apoyo percibido del equipo de supervisión	**Porcentaje**
Parcialmente	47,06%
Si, completamente	41,18%
No me sentí acompañado(a)	11,76%

Nota: La tabla 8 muestra los resultados de la pregunta 4 de la encuesta sobre rotación de personal en Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

5. Desde su perspectiva, ¿qué acciones o condiciones podrían haberlo(a) motivado a continuar trabajando en la empresa?

Tabla 9

Resultados de la pregunta 5 de la encuesta sobre rotación de personal

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Motivación para continuar trabajando en la empresa
Las rotaciones en las noches son muy seguidas, deberían ser mínimo con un día de separo
Es un excelente lugar para trabajar únicamente yo necesitaba más tiempo para mis estudios porque ya estoy a punto de graduarme
Aumento de sueldo
Que nos permitan crecer dentro de la empresa y no rotar nos continuamente
Que los supervisores traten mejor a su equipo de trabajo y sepan liderar bien al grupo

Nota: La tabla 9 muestra los resultados de la pregunta 5 de la encuesta sobre rotación de personal en Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

4.2.2. Análisis general de la encuesta sobre rotación de personal.

Los resultados de la encuesta presentan que las dos razones más frecuentes para desvincularse de la empresa fueron los problemas con el horario y la recepción de mejores ofertas laborales, representando en conjunto el 47.06% de los casos, aunque la falta de oportunidades de crecimiento también destaca como una causa significativa. Por otro lado en cuanto al apoyo de los supervisores, la mayoría percibió algún nivel de apoyo, el 11.76% de los encuestados se sintió sin respaldo, lo cual puede ser un factor de salida. Si bien el 64.71% evaluó positivamente el ambiente laboral, el 35,29% lo consideró "regular", lo que revela oportunidades de mejora y más del 80% de los participantes estarían dispuestos a permanecer en la empresa si se les ofreciera una ruta

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

clara de crecimiento, lo que subraya la importancia de contar con programas de desarrollo interno.

Podemos concluir que la rotación de personal en Mc Donald's San Rafael responde a una combinación de factores estructurales, personales y relacionales, además la implementación de rutas de carrera y oportunidades de desarrollo profesional puede ser una estrategia efectiva para reducir la rotación, por ello el objetivo principal del proyecto en el que no solo nos enfocamos en reestructurar la forma de selección de personal sino también implementar beneficios para los colaboradores es una propuesta viable y necesaria.

4.3. Propuesta

4.3.1. Actualización del diccionario por competencias para el puesto de operario.

El diccionario por competencias según (Alles, 2002, p.23) "es un documento interno organizacional en el cual se presentan de forma explícita cada una de las competencias imprescindibles que deben tener los miembros del equipo en función de las necesidades de cada puesto y los objetivos de la organización". Actualizamos el diccionario por competencias para el cargo de operador de restaurante en McDonald's San Rafael, a partir del diagnóstico en el que se evidenció que el proceso de selección actual se centra principalmente en dos competencias básicas: trabajo en equipo y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

orientación al cliente. Estas competencias, aunque fundamentales, resultan insuficientes para garantizar un ajuste óptimo al perfil del puesto, dadas las dinámicas operativas del restaurante y las aspiraciones profesionales del talento joven actual.

Ilustración 2

Diccionario por competencias para el puesto de operario.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Arcos Dorados Holdings

Cargo: Operario de restaurante

Arcos Dorados

Competencia	Descripción
Orientación a resultados	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes, asi cumplir con los indicadores y superarlos, ademas de atender las necesidades del cliente. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
Trabajo en equipo	Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo.
Iniciativa	Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.
Adaptabilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse s distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.
Orientación al cliente interno y externo	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
Trabajo bajo presión	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Resolución de problemas	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente. Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.

Nota: La Ilustración 1 hace referencia a la actualización del diccionario de competencias para el cargo de operador según las competencias requeridas en la franquicia de Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.3.2. Actualización del descriptivo del cargo.

Como parte del proceso de fortalecimiento del modelo de selección por competencias, la actualización del descriptivo del cargo de operador de restaurante en McDonald's San Rafael se vuelve un paso esencial. Esta acción nos permite alinear el perfil del puesto con las nuevas competencias definidas, las cuales responden no solo a las exigencias operativas del restaurante, sino también a las expectativas y características del talento joven perteneciente a la Generación Z. Un descriptivo actualizado facilita una identificación más precisa de los candidatos idóneos durante el proceso de selección, contribuye a una mejor integración y desempeño en el rol, y refuerza la coherencia con los procesos de evaluación, formación y desarrollo.

Ilustración 3

Descriptivo del cargo de operador

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Arcos Dorados Holdings

OPERARIO DE RESTAURANTE

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del puesto:	Operario de restaurante
Departamento:	Operación
Jefe inmediato:	Gerente de Negocio

2. OBJETIVO DEL CARGO
ejecución efectiva de las actividades operativas del restaurante, asegurando altos estándares de calidad, rapidez y atención en cada interacción. Esto implica colaborar en distintas áreas del establecimiento para cumplir con los lineamientos de la marca.
6. REQUISITOS DEL PUESTO
Formación académica
Educación mínima requerida: Bachillerato.
Experiencia y conocimientos adicionales
Ser mayor de edad. No se requiere experiencia. Disponibilidad para trabajar 4 horas / 8 horas/fin de semana.
7. BENEFICIOS

Beneficios de ley	
Uniformes	
Seguro de salud	
Capacitaciones	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

8.COMPETENCIAS					
Competencias	1	2	3	4	5
Orientación a resultados					
Trabajo en equipo					
Iniciativa					
Adaptabilidad					
Orientación al cliente interno y externo					
Trabajo bajo presión					
Resolución de problemas					
1 Deseable 2 Muy deseable 3 Importante 4 Muy importante 5 La más importante					
9. FUNCIONES					
- Preparación de alimentos manteniendo los procedimientos establecidos por la marca para garantizar altos estándares de calidad. - Priorizar todo lo relacionado a seguridad de la comida e higiene como primer parámetro de operación. - La atención al cliente es el pilar fundamental de servicio y todos los auxiliares deben desarrollar esta vocación. - Mantener sus puestos de trabajo limpios y organizados de acuerdo a los manuales. - Desarrollar habilidades y destrezas que permitan ejecutar de Forma rápida, exacta, minuciosa, las tareas asignadas - Fiel cumplimiento a las políticas internas, manuales de entrenamiento, cursos, talleres compartidos en su entrenamiento. - Apoyo constante en el cumplimiento de los objetivos establecidos para cada área.					
10. SALARIO					
Los sueldos serán establecidos de acuerdo a la normativa legal vigente, más todas las remuneraciones legales dispuestas tales como décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones, utilidades, pago de horas extras con sus diferentes recargos, afiliación al seguro social.					
11. TIPO DE CONTRATO					
Indefinido Por temporada					

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota: La Ilustración 2 hace referencia a la actualización del descriptivo del cargo de operador en base al diccionario de competencias de la franquicia de Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

4.3.3. Modelo de la entrevista por competencias

Se diseñó además un formato de entrevista por competencias que permite evaluar de manera estructurada y objetiva los comportamientos clave asociados al éxito en el cargo, fortaleciendo así la capacidad del proceso de selección para atraer y fidelizar al talento más adecuado para la organización.

Este formato incluye herramientas innovadoras como gamificaciones y simulaciones situacionales basadas en competencias, las cuales permiten observar en tiempo real las respuestas conductuales de los candidatos frente a escenarios reales del entorno laboral, haciendo el proceso más dinámico, atractivo y predictivo (Torre & Arias, 2021).

Ilustración 4

Modelo de formato de entrevista por competencias

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Arcos Dorados Holdings

OPERARIO DE RESTAURANTE

Arcos Dorados

Fromato	Entrevista estructurada + dinámicas experienciales
Duración estimada	45-60 minutos
Perfil objetivo	Jóvenes de 18-24 años (Generación Z)

Nombre del aspirante	
Edad:	
Telefono:	
Correo electrónico:	

1. COMPETENCIAS Y PREGUNTAS
Orientación a Resultados
Objetivo: Evaluar compromiso con metas y mejora continua.
Cuéntame de una ocasión en la que tuviste que cumplir una meta en un tiempo limitado ¿Qué hiciste para lograrlo? ¿Qué haces cuando sabes que estás quedándote atrás en tus objetivos? ¿Cómo te aseguras de mantener un buen ritmo durante turnos con alta demanda?
Trabajo en equipo
Objetivo: Medir colaboración, comunicación y empatía.
Describe un momento en el que tuviste que ayudar a un compañero con su trabajo. ¿Qué hiciste? ¿Cómo manejas los desacuerdos con tus compañeros de turno? ¿Qué importancia tiene para ti el trabajo en equipo en un restaurante como McDonald's?
Iniciativa
Objetivo: Detectar proactividad y liderazgo sin autoridad.
Cuéntame de una vez que tomaste la iniciativa para resolver un problema sin que te lo pidieran. ¿Qué harías si notas que falta limpieza en el área de cocina y no hay nadie asignado en ese momento? ¿Te ha pasado que propusiste una mejora en tu trabajo anterior o en la escuela? ¿Cuál fue?
Adaptabilidad
Objetivo: Evaluar la capacidad de ajustarse a cambios.
¿Cómo reaccionas cuando cambian tus turnos o tareas sin previo aviso? Describe una ocasión en la que tuviste que aprender algo nuevo muy rápido. ¿Cómo manejas los cambios de ritmo entre horas pico y momentos tranquilos?
Orientación al Cliente
Objetivo: Medir actitud de servicio.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

¿Qué harías si un cliente te reclama de forma grosera? Cuéntame de una experiencia en la que ayudaste a alguien, aunque no fuera tu responsabilidad. ¿Cómo atiendes a tus compañeros cuando te piden apoyo en medio de una situación difícil?
Trabajo bajo presión
Objetivo: Observar manejo del estrés y toma de decisiones rápidas.
¿Qué haces cuando tienes varios pedidos acumulados y poco tiempo? Cuéntame cómo mantienes la calma durante un turno con alta carga de trabajo. ¿Has cometido errores por presión? ¿Cómo los resolviste?
Resolución de Problemas
Objetivo: Evaluar pensamiento crítico y resolución práctica.
Cuéntame de una vez que resolviste un problema sin ayuda directa de un supervisor. Si el sistema de pedidos falla en hora pico, ¿qué harías? ¿Cómo abordas una queja recurrente de un cliente?

2. GAMIFICACIÓN

RETO CONTRARRELOJ: SERVICIO PERFECTO	
Competencia:	Orientación a Resultados
Duración:	15-20 minutos
Participantes:	3 a 6 candidatos por grupo
Descripción	
Una simulación tipo "reto de puntos" donde los candidatos compiten por lograr pedidos completos y correctos en un entorno simulado de restaurante, con tiempos y estándares reales.	
Dinámica	
Escenario simulado con cajas falsas, bandejas, papelitos con "pedidos" y relojes de cuenta regresiva. Se les dan 3 rondas (5 minutos cada una) donde: Reciben pedidos (ej. "1 Big Mac, 1 papas grandes, 1 Coca-Cola sin hielo"). Deben armar el pedido correcto, organizarlo en la bandeja y entregarlo a "cliente" (evaluador). Se bonifica velocidad, exactitud, presentación y actitud.	
Puntuación (por ronda):	
Pedido completo y correcto	4
Tiempo de entrega (< 1 min)	3
Presentación (orden, limpieza)	2
Actitud enfocada y colaborativa	1
Total por ronda	10
¿Qué se evalúa?	
Velocidad con enfoque en objetivos. Calidad y atención al detalle. Capacidad para mantener el estándar de servicio. Automotivación para superarse ronda a ronda.	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

SIMULACIONES POR COMPETENCIA	
SIMULACIÓN – "CAMBIO INESPERADO"	
Competencia:	Adaptabilidad
Duración:	7 minutos
Participantes:	Individual o pareja
Descripción	
El candidato está realizando una tarea asignada (ej. armado de pedido simulado). A los 2 minutos, un evaluador interrumpe con un cambio:	
Ejemplo	
"Tu compañero se enfermó, ahora te encargas de limpieza." "Debes aprender esta nueva receta en 2 minutos." "Cambiamos a turno nocturno, ¿qué harías?"	
Evaluación	
Aceptación del cambio sin quejarse. Rapidez para adaptarse al nuevo rol. Capacidad para reorganizar prioridades.	
SIMULACIÓN – "SITUACIÓN CRÍTICA EN CAJA"	
Competencia:	Resolución de Problemas
Duración:	7 minutos
Participantes:	Individual
Descripción	
Simulación en caja con un problema técnico o de cliente.	
Escenario	
El sistema se congela en medio de una fila. El cliente no encuentra su cambio exacto. El datáfono no funciona. El candidato debe tomar decisiones rápidas y proponer soluciones realistas.	
Evaluación	
Capacidad para analizar rápido la situación. Propuestas concretas, factibles y seguras. Comunicación clara y confiada.	
SIMULACIÓN – "HORA PICO TOTAL"	
Competencia:	Trabajo Bajo Presión
Duración:	7 minutos
Participantes:	Individual
Descripción	
Un simulacro en cocina o armado de pedidos con:	
Escenario	
Música alta, varios pedidos al mismo tiempo. Evaluador haciendo interrupciones (clientes preguntando, errores en órdenes).	
Evaluación	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota: La Ilustración 3 presenta el formato para el proceso de entrevista por competencias para que sea aplicado en la franquicia de Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

4.3.4. Estrategias de retención y fidelización del personal entre 18 y 24 años para cargos de operador.

A partir del análisis de las encuestas aplicadas a colaboradores jóvenes del restaurante McDonald's San Rafael, se identificaron factores clave que inciden en su permanencia y compromiso con la organización, tales como la necesidad de desarrollo profesional, reconocimiento, flexibilidad horaria y un ambiente laboral positivo. Con base en estos hallazgos, proponemos estrategias de retención y fidelización orientadas a responder a las motivaciones y expectativas de la Generación Z, que no solo van a reducir la rotación del personal operativo, sino también mejorar la experiencia del colaborador desde una perspectiva integral, promoviendo su desarrollo dentro de la empresa y reforzando su compromiso con la marca.

- **Sistema de beneficios "Mc Flex"**

Se propone incorporar un sistema de benéficos en que las compensaciones no solo sean monetarias, sino que los empleados puedan elegir algunos beneficios en función de las necesidades como talento joven. El programa de recompensas también basa en antigüedad y desempeño relacionado con el cumplimiento de KPis internos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El responsable de evaluar y determinar estos beneficios es el Gerente de negocio.

Se espera una reducción del 10% en la rotación debido a ofertas laborales más atractivas en la competencia.

Ilustración 5

Beneficios no monetarios

Arcos Dorados

Arcos Dorados Holdings

Arcos Dorados

Beneficio	Descripción	Cantidad de personas/mes	Criterios de elegibilidad
Día libre flexible	1 día libre adicional en el mes (a elección del colaborador).	10 colaboradores	Antigüedad mínima 3 meses + cumplimiento de KPIs operativos.
Cambio de turno preferente	Prioridad para elegir turnos durante un mes según disponibilidad personal.	22 colaboradores de todos las sucursales/ 1 por ciudad	Alta puntualidad y asistencia en el mes anterior.
Reconocimiento mensual "Talento Mc"	Reconocimiento público + diploma + gift card institucional.	2 colaboradores por sucursal	Desempeño sobresaliente en KPIs + feedback de clientes internos.
Bonificación para estudios	Apoyo económico parcial para cursos o carreras técnicas/certificaciones.	1 colaborador por sucursal	Desempeño alto + permanencia mínima de 6 meses.

Nota: La Ilustración 5 presenta los beneficios no monetarios que se aplicarán en la franquicia de Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

- **Estrategia de Employer Branding "McFuturo"**

Con esta propuesta se busca transformar la percepción del colaborador operativo en McDonald's, posicionándolo no como un trabajo temporal, sino como una plataforma de desarrollo profesional real y estable para jóvenes, con oportunidades de crecimiento

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

interno. Esta estrategia busca reducir la rotación en un 17%, asegurando la contratación y retención de personal más comprometido y alineado con la cultura McDonald's.

Esta estrategia propone las siguientes actividades:

Visibilidad de Crecimiento Interno: Campaña de Historias Reales en la que se publicará de forma mensual en las redes sociales de la empresa los testimonios de empleados que comenzaron como operarios y ahora ocupan cargos de mayor responsabilidad, mostrando su evolución, aprendizajes y beneficios recibidos.

Comunicación de Cultura y Beneficios en Plataformas Digitales: Se diseña un cronograma de publicaciones para el público joven, presentando la cultura interna, beneficios del programa "Mc Flex", promociones internas, logros de equipo y ambiente de trabajo.

4.4. Presupuesto

El proyecto se enfoca en el diseño del proceso de selección por competencias para el cargo de operador de restaurante en McDonald's San Rafael, integrando el uso del formato de entrevista innovador que incorpora gamificaciones y simulaciones conductuales y las estrategias de retención y fidelización del talento joven. Si bien estas acciones implican una inversión inicial en términos de capacitación, desarrollo de herramientas y diseño de programas internos, su impacto presupuestario se justifica

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

plenamente. La reducción de la rotación, la mejora en la calidad del servicio, y el fortalecimiento del compromiso del personal generan un retorno significativo en términos de productividad, eficiencia operativa y fortalecimiento de la marca empleadora. En este sentido, se trata de una inversión estratégica que contribuye al crecimiento sostenible del negocio y a la consolidación de un equipo de trabajo más estable, motivado y alineado con los objetivos de la organización.

4.4.1. Costo total remuneración del personal de involucrado en el proyecto.

El proyecto contempla además de la remuneración del personal, los gastos de capacitación para el uso del formato de para la entrevista por competencias, se considera la remuneración del puesto de asistente de recursos humanos (4) quienes se encargarán de la iniciación, desarrollo y ejecución

Tabla 10

Costo total estimado para el personal de RRHH

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Remuneración mensual del Analista de Talento Humano		
Concepto	Valor	Observación
Sueldo base	550	Según la nómina de Mc Donald's
Fondos de reserva	61.33	Obligatorio
Aporte patronal	45.82	Obligatorio
Proporcional décimo tercer sueldo	45.83	Anual dividido en 12 meses
Proporcional décimo cuarto sueldo	39.17	Anual dividido en 12 meses
Proporcionales vacaciones	22.92	Aproximado
Beneficios Empresariales		
Uniforme	80	Según recursos Mc Donald's
Alimentación	60	Según recursos Mc Donald's
Transporte	45	Según recursos Mc Donald's
Total mensual		950.07

Nota: La Tabla 10 muestra la tabla de costos totales estimados para el personal de Recursos Humanos de Mc Donald's San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

Tabla 11

Valor hora estimado del personal de RRHH que se necesita para el desarrollo del proyecto

Detalle	Calculo	Valor	Observación
Valor mensual	$ 950.07		Remuneración mensual del analista de TTHH.
Valor hora	$ 950.07/240	$ 3.96	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	$ 3.96*44	$ 174.18	11 horas semanales * 4 semanas al mes = 44

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Nota: La tabla 11 muestra el valor hora estimado para el personal de Recursos Humanos de Mc Donalds San Rafael. Fuente: Elaboración propia (2025).

4.4.2. Costo de Capacitación para el uso del formato de entrevistas por competencia.

Esta inversión estratégica va a garantizar un adecuado manejo y calificación del formato de entrevista por competencias, además, se realizará un taller para socializar con los colaboradores los nuevos beneficios no remunerados implementados. Se considerarán gastos asociados material impreso como manuales de entrevistas y lineamientos de beneficios.

Tabla 12

Calculo de inversión en capacitación para el manejo del formato de entrevista por competencias.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Actividad	**Detalle**	**Valor unitario**	**Valor total**
Capacitación en entrevistas por competencias	8 horas x valor hora	$ 3.96	$ 31.68
Taller de socialización de beneficios nuevos	10 horas x valor hora	$ 3.96	$ 39.60
Material impreso (manuales)	100 manuales x $ 1	$ 1	$ 100
Total			342.56

Nota: La tabla 12 muestra el cálculo de inversión en capacitación para el manejo del formato de entrevista por competencias. Fuente: Elaboración propia (2025).

4.4.3. Costo de la implementación de Beneficios No Remunerados

Implementamos beneficios no remunerados como parte de una estrategia integral de fidelización del talento joven, los cuales responden a sus necesidades emocionales y de desarrollo, que permiten fortalecer su compromiso con la organización sin representar una carga financiera considerable, la misma que se presentan a continuación.

Tabla 13

Calculo de inversión en capacitación para el manejo del formato de entrevista por competencias.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Beneficio	Unidad de Costo Aproximado (USD)	Cantidad de Beneficiarios/Mes	Costo Mensual Estimado por sucursal
Día libre flexible	No tiene costo directo (ajuste operativo interno)	10	$0
Bonificación para estudios	$40 por bono	1	$40
Cambio de turno preferente	No tiene costo (gestión de RR.HH.)	2	$0
Acceso a actividades recreativas	$10 por entrada (cine/evento)	2	$20
Reconocimiento “Talento Mc”	$25 por gift card + diploma	1	$25
		Total	$85

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El día libre flexible y el cambio de turno preferente no generan un costo directo, pero requieren planificación operativa.

La inversión se enfoca principalmente en educación, reconocimiento y recreación, que son claves para motivar y fidelizar al talento joven.

Este presupuesto puede ser ajustado según la disponibilidad de fondos, convenios con instituciones educativas o alianzas con cines u otros proveedores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

5. Conclusiones generales

En esta última década se ha visto una modificación en la gestión del talento humano en varias compañías, en Mc Donald Ecuador se traduce en una rotación de personal en los cargos de operador en los restaurantes, debido a expectativas diferentes de los colaboradores. La marca empleadora se caracteriza por ser el primer trabajo formal de los jóvenes y por ello se provisiona cierta rotación de personal que a diferencia de otras industrias en el sector de comida rápida tienden a ser altas. Sin embargo se ha planteado como objetivo reducir este índice. A lo largo del desarrollo de esta investigación, el enfoque principal se ha centrado en rediseñar el proceso de selección de personal de McDonald's en la franquicia San Rafel y responder de forma óptima la retención del talento joven, considerando las particularidades y motivaciones propias de la Generación Z, mediante herramientas y estrategias innovadoras que responden tanto a las demandas del negocio en base al alta rotación de personal de este grupo etario.

Se concluye que la alineación entre competencias requeridas, procesos de selección modernos y estrategias de fidelización efectivas, es clave para reducir la rotación temprana y construir una fuerza laboral comprometida, motivada y sostenible en el tiempo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.1.Conclusiones Específicas

La propuesta presentada evidencia una fuerte relevancia y utilidad en el entorno operativo de McDonald's San Rafael, al adaptarse a las características específicas de la industria de comida rápida y las características del talento joven que conforma gran parte de su fuerza laboral. El modelo de selección por competencias facilita la identificación de candidatos cuyos perfiles conductuales, habilidades y actitudes responden directamente a las cualidades del cargo de operador, más allá de los criterios tradicionales de formación o experiencia.

La aplicación del modelo podría optimizar los procesos de incorporación y contribuir a disminuir significativamente los índices de rotación, un desafío recurrente en este tipo de organizaciones. Al seleccionar talento que se ajusta tanto a los valores como a la cultura organizacional, se crea un ambiente más unido, con colaboradores comprometidos y motivados a largo plazo.

Asimismo, esta metodología aporta claridad y objetividad al proceso de selección, mediante herramientas como entrevistas por competencias y rúbricas estandarizadas, lo que mejora la eficiencia de las contrataciones y fortalece la alineación interna del equipo operativo. Para concluir, la propuesta constituye una solución estratégica viable y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

efectiva para consolidar una plantilla joven, estable y alineada con los objetivos institucionales de McDonald's San Rafael.

5.2.Contribuciones

5.2.1. Contribución a nivel personal

La realización de este proyecto de titulación en McDonald's San Rafael ha permitido fortalecer habilidades investigativas, analíticas y de pensamiento crítico, aplicándolas en un contexto real y dinámico. Como equipo, tuvimos la valiosa oportunidad de desarrollar competencias clave como la toma de decisiones informadas, el análisis de procesos internos desde una perspectiva tanto organizacional como humana, y la gestión de la información para resolver problemas concretos.

Esta experiencia nos permitió comprender de manera más profunda las necesidades del talento joven en el sector de comida rápida, y cómo una correcta selección por competencias puede impactar positivamente en su retención. Además, reforzamos nuestras capacidades de trabajo colaborativo, comunicación efectiva y responsabilidad profesional, elementos esenciales para nuestro crecimiento como futuros gestores del talento humano. En suma, este proyecto no solo representó un aporte académico, sino también un proceso transformador en nuestro desarrollo personal y profesional.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.1.1 Contribución a nivel académico

La presente investigación resulta un gran aporte en al ámbito académico al demostrar la eficacia del modelo de selección por competencias como una herramienta estratégica para optimizar la retención del talento joven, específicamente en McDonald 's San Rafael. El estudio proporciona un enfoque actualizado sobre las dinámicas laborales de la Generación Z, integrando conceptos teóricos con datos reales y proyectados que permiten validar la relación entre una adecuada selección por competencias y la disminución de la rotación laboral. Esta investigación también sirve como base para futuras propuestas académicas enfocadas en la gestión del talento humano y el comportamiento organizacional en contextos laborales juveniles.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

El modelo de selección por competencias planteado representa una herramienta estratégica que influye directamente en la mejora de la gestión del talento humano en McDonald’s Ecuador. Su implementación permite que la rotación del personal disminuya, lo que a su vez reduce los costos asociados a procesos recurrentes de contratación, inducción y capacitación, especialmente en cargos operativos de alta rotación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

A su vez, optimiza el tiempo y los recursos destinados a los procesos de selección y reclutamiento, al permitir una identificación más precisa de los perfiles que se ajustan a las competencias requeridas por el cargo y a la cultura organizacional. Esta forma de contratación se traduce en una mayor productividad y desempeño del personal, al contar con colaboradores mejor preparados y alineados con las exigencias del entorno operativo.

Otro elemento valioso es el empoderamiento de la marca empleadora, ya que aplicar criterios claros y justos al momento de seleccionar personal mejora la imagen de McDonald's como una organización moderna, equitativa y atractiva para el talento joven. Esto no solo hace que los empleados se sientan mejor con la empresa, sino que también atrae nuevos postulantes, especialmente de la Generación Z, que valora procesos transparentes y entornos inclusivos. Por último, el modelo ayuda a que la empresa crezca y se mantenga fuerte a largo plazo, al contribuir al desarrollo de un equipo humano comprometido, motivado y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. la cultura de la empresa y sus objetivos genera una base sólida para enfrentar los desafíos actuales y futuros del mercado laboral.

5.3.Recomendaciones

Para asegurar la efectividad y sostenibilidad del modelo de selección por competencias propuesto, se recomienda implementar un programa de formación continua

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

dirigido a los responsables del proceso de reclutamiento. Esta formación debe incluir no solo técnicas actualizadas de entrevistas por competencias, sino también el desarrollo de habilidades blandas, fundamentales para una evaluación integral de los candidatos. Asimismo, resulta pertinente mantener al equipo de selección actualizado sobre las nuevas tendencias en reclutamiento, particularmente aquellas orientadas a la atracción y motivación del talento joven, como el uso de plataformas digitales, herramientas de inteligencia artificial o metodologías innovadoras como la gamificación.

En términos de mejora continua, es esencial establecer mecanismos de control y retroalimentación. En este sentido, se sugiere realizar auditorías internas periódicas con el fin de evaluar objetivamente el desempeño de los responsables de selección. Complementariamente, se recomienda aplicar encuestas de satisfacción una vez concluido el proceso, tanto a los candidatos como a los miembros del equipo de selección. Estas herramientas permitirán identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Además, las reuniones periódicas con los nuevos colaboradores jóvenes serán de gran valor para recopilar impresiones iniciales sobre el proceso de ingreso y adaptación, lo que facilitará realizar ajustes pertinentes al modelo de selección para alinearlo con sus expectativas y necesidades reales.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Por otro lado, la participación activa de los jóvenes en la vida organizacional debe ser un eje estratégico. En este marco, se propone conformar grupos de trabajo multidisciplinarios con colaboradores jóvenes, permitiéndoles participar directamente en decisiones relacionadas con su entorno laboral. Asimismo, se debe incentivar y valorar las iniciativas que ellos propongan, tales como actividades recreativas, esquemas de flexibilidad horaria o proyectos con impacto comunitario. Estas acciones no solo refuerzan su sentido de pertenencia, sino que también promueven una cultura organizacional más inclusiva, dinámica y adaptada a las nuevas generaciones.

Finalmente, resulta imprescindible implementar un sistema de evaluación cuantitativa del impacto del modelo. Para ello, se recomienda medir mensualmente el índice de rotación del talento joven, así como analizar el tiempo promedio de permanencia de los colaboradores seleccionados bajo el modelo por competencias. Además, se debe realizar una comparación del desempeño de estos empleados frente a aquellos que fueron contratados sin la aplicación del modelo. Esta evaluación permitirá verificar la eficacia del sistema implementado y realizar los ajustes necesarios con base en evidencia empírica, asegurando así una gestión del talento joven más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Referencias.

Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Ediciones Granica.

Arcos Dorados. (2023). *Informe de sostenibilidad regional 2022–2023*. Recuperado de https://www.arcosdorados.com

Arcos Dorados. (2023, 1 de diciembre). Arcos Dorados da a conocer sus políticas de trabajo incluyente, que transforman vidas y entornos de manera positiva. https://www.arcosdorados.com/arcos-dorados-da-a-conocer-sus-politi

Arcos Dorados. (n.d.). *Nuestra cultura: misión y visión de McDonald's en América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://www.arcosdorados.com

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Gestión de recursos humanos: Práctica* (14.ª ed.). Editorial Kogan Page / Ediciones Díaz de Santos.

Cámara Oficial Española de Comercio en el Ecuador (CAMACOES). (s. f.). *Arcgold del Ecuador S.A.* Recuperado de https://www.camaraofespanola.org/afiliados/597/arcgold-del-ecuador-sa/

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), 1277–1296. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058

Díaz, L., & Martínez, R. (2019). *Retención del talento joven: motivaciones y expectativas en contextos organizacionales*. Editorial Universitaria de Estudios Sociales.

Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report*. Gallup Press. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Muñoz Sinisterra, L. (2002). *Entrevista de selección por competencias*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0362_MunozSinisterraL.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson Educación.

Romo, G., & Márquez, E. (2014). Pensamiento & Gestión. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418010.pdf

Romero-Rodríguez, L. M., De-Casas-Moreno, P., & Aguaded, I. (2021). Talento humano 4.0: Retos de la transformación digital en las organizaciones. *Revista Espacios, 42*(12), 1–12.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Schroth, H. (2019). ¿Está usted preparado para la Generación Z en el lugar de trabajo? *California Management Review, 61*(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Sanz Sánchez, R. (2020). *Gestión del talento: la fidelización del talento joven en las empresas: el caso Neozink*. https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/46455/TFG-E-1140%20.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Toledo-Vita, M. V. (2020). *Generación Z el fin del mundo tal y como lo conocemos*. https://hdl.handle.net/10171/59091

Torre, C., & Arias, M. (2021). Evaluación por competencias: estrategias innovadoras para la atracción y selección de talento. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, 37(2), 103–115

Trabaldo, S., Mendizábal, V., & González Rozada, M. (2017). Microlearning: experiencias reales de aprendizaje personalizado, rápido y ubicuo. En IV Jornadas de TIC e Innovación en el Aula (La Plata, 2017).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2018). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.